

La organización escolar: Un enfoque actual

María José Ríos de Finol

Magíster en Ciencias de la Educación. Planificación y Administración Educativa. Profesor Agregado del Departamento de Pedagogía de la Escuela de Educación de LUZ.

Resumen

En el presente artículo se expone la fundamentación teórica de la gestión escolar, especificando las etapas: planificación, organización, estilo de dirección, control y seguimiento fundamentándolo en la teoría de las organizaciones que aprenden desde la óptica de diversos autores como son: Argyris 1960; Peter Senge 1992; Swieringa y Wierdsma 1992 y Cesar Valecillos 1996.

Palabras clave: Organización escolar, procesos de la gestión, organización inteligente.

School Organization: An Up-to-date Focus

Abstract

The purpose of this article is to provide the theoretical foundation that supports school management, specifying the stages of planning, organization, styles of direction, control, and follow up which are based on the theory of learning organizations that has been focused on by several authors (Argyris; 1960, Senge, 1992; Swieringa y Wierdsma, 1992; Valecillos, 1996).

Key words: School organization, management processes, intelligent organizations.

1. La organización escolar

Las instituciones educativas en cuanto a lo administrativo son concebidas como un todo integrado de se-

res humanos y recursos materiales que originan un perfil organizacional de habilidades, conocimientos y potencialidades específicos y propios, dirigidos a alcanzar objetivos previa-

mente explícitos que justifican su existencia. Tal como lo afirma García, H.M. (1986).

La organización escolar "es una ordenación y disposición de cuantos factores y elementos integran un centro educativo como microsistema social, en orden a lograr los objetivos de la educación en una comunidad escolar y social que constituyen el principio y el término de esa acción originadora", (p. 2) manifestándose como un objetivo formal de la organización escolar las eficientes y eficaces relaciones funcionales de los elementos que la constituyen, estos son:

Los elementos materiales: Estructura Física, Mobiliario y Recursos Instruccionales.

Los elementos humanos: los docentes: formación, selección, capacitación y evaluación. Los educandos: admisión, clasificación y promoción. El director y los consejos de directores, subdirectores y los departamentos.

Elementos metodológicos y formales: Planes educativos, programas, trabajo en equipo en la programación, ejecución y evaluación del trabajo de la escuela y su relación con los sistemas como servicios colaboradores y cooperativos (instituciones que componen el entorno).

2. Los procesos de gestión administrativa

2.1. La planeación

Etapas del proceso administrativo que consiste en formular objetivos,

definir estrategias, políticas y planes detallados previo diagnóstico de las necesidades e intereses de la organización para luego crear la misión y la visión. Es también, el proceso que permite prever y organizar las decisiones y acciones antes de llevarlas a la práctica, incluyendo una revisión del rendimiento y retroalimentación a la planeación ejecutada antes del realizar el nuevo ciclo.

Según Ackoff, R., (1994), el tipo de planificación que se efectúa en una organización, en este caso una institución educativa, depende directamente de las características personales que tiene el directivo que lideriza su elaboración. A continuación se exponen dichos tipos:

Tipo inactivo

- Están satisfechos de la forma en que están las cosas y cómo van.
- Asumen la postura de no hacer nada. Su filosofía administrativa es conservadora.
- Requieren que todas las decisiones importantes se tomen allá arriba.
- Niegan la participación en la toma de decisiones a los subordinados.
- Adoptan posiciones contrarias a los cambios.
- Hablan mucho y hacen poco. Todo queda en papeles.
- Las responsabilidades permanecen ambiguas, lo que lleva a redefinirlas.
- Se presentan opiniones encontradas que obstaculizan el cambio.

- Este tipo de organizaciones no tienen personal ni presupuesto.
- Este tipo de organizaciones ajustan los fines a los medios en vez de ser lo contrario.
- Desean lo que pueden lograr más que tratar realmente de obtenerlo.
- Tienden a reaccionar solamente ante las amenazas serias y no a las oportunidades.
- No creen en la planificación como solución a los problemas.

Tipo reactivo

- Prefieren un estado anterior al cual se encuentran. Rememoran el pasado.
- Creen que las cosas van de mal en peor.
- Se resisten al cambio "Ya lo intentamos y no sirve".
- Al afrontar problemas, confían solamente en el sentido común, la intuición y el juicio basado en la experiencia. (Valora la experiencia).
- Valoran la madurez, la inmovilidad, la edad, y se asignan consecuentemente estatus y responsabilidades en forma proporcional.

Tipo preactivo

- No están dispuestos a conformarse con la forma en que están o estuvieron las cosas.
- Tratan de predecir y preparar para enfrentar el futuro.
- Desean creer y mejorar, hacerse más grandes, más afluentes, más poderosos.

- Desean optimizar las cosas.
- Están preocupados por las oportunidades potenciales como por las amenazas reales y potenciales.
- Tratan de identificar y encarar los problemas antes de que se hagan serios y aparezcan.
- Ejecutan una planificación preactiva, la cual se basa en la lógica y la ciencia.
- Más orientados a las cosas que a las personas, si se trata de trabajar con personas tratan de hacerlo en forma colectiva
- Tienden a considerar que el sistema está administrado en función de los recursos sobre los cuales hay control directo.
- Tienden a percibir el medio como restrictivo.
- Son de carácter competitivo mas que cooperativo cuando están involucrados otros sistemas.
- Los preactivistas buscan cambios dentro del sistema (son reformadores).
- Pueden sacar ventajas de nuevas oportunidades antes de que lleguen los otros.

Tipo interactivo

- No están dispuestos a conformarse con el estado actual de las cosas, ni con la forma en que se desarrollan.
- Diseña un futuro deseable e inventan la forma de lograrlo.
- Tratan no sólo de prepararse para afrontar las amenazas sino de prevenir y crear.

- El principal obstáculo entre el hombre y el futuro que desea, es el hombre mismo.
- Buscan el autodesarrollo, la auto-realización y el autocontrol.
- Valoran la perfectibilidad.
- Tratan de diseñar sistemas que controlan para aumentar su habilidad de aprender y adaptarse rápidamente.
- Los interactivistas están dispuestos a modificar la estructura, funcionamiento, organización y personal de un sistema tanto como su asignación y uso de recursos.
- Son holísticos.

De lo antes expuesto se puede concluir que en los actuales momentos la planificación debe ser interactiva desarrollando los siguiente principios:

1. Promoción de la participación: principio que especifica que el mayor beneficio de la planifica-

ción lo constituye el hecho de que todos y cada uno de los individuos que conforman la institución tomen parte activa en este primer proceso administrativo.

2. Coordinación e integridad: todas las partes que conforman la estructura de la organización han de planificar simultáneamente. La ejecución independiente y al mismo tiempo interdependiente permite concretar el proceso de forma continua y global implicando todas las partes para que sea factible alcanzar el estado ideal de la totalidad organizativa.
3. Continuidad: los planes deben actualizarse, extenderse y corregirse frecuentemente, es decir, debe ejecutarse continuamente la etapa de retroalimentación, que indica el enfoque sistemático, ya que así la organización



- **Fines:** Diseño del futuro deseado.
- **Medios:** Determinar como llegar al futuro deseado. Ej: Prácticas, programas y políticas.
- **Recursos:** Lo que se necesita tanto en lo humano o como material tomando en cuenta cantidad, forma de adquisición o generación.
- **Organización:** Determinar la forma de ejecución de las acciones.
- **Implementación y control:** Establecimiento de la ejecución, mantenimiento del plan bajo condiciones de cambio interno no externo.

Fuente: Diseño del investigador

aprende y se adapta efectivamente a sus necesidades y a su entorno.

- La realización de este tipo de planificación implica la concreción en la organización de tres resultados importantes:
- Estimula la integración de gran cantidad de personas que participan y tienen interés en alcanzar la misión y la visión de la organización, lo cual permite criticar el plan de una forma completamente constructiva.
- Se produce el consenso a pesar de los antagonismos que pueda existir.
- Los miembros de la organización por estar comprometidos con la misma sienten la necesidad de formular una misión y una visión propia que pueda reformularse progresivamente.
- Facilita la identificación de posibles limitaciones y oposiciones que tenga el plan, haciéndose más fácil su eliminación.

2.2. La organización

La organización de la estructura organizativa en el nivel macro se refiere a una estructura social, y a un nivel micro, a una etapa del proceso de gestión constituida por el conjunto de relaciones formales e informales, que ocurren dentro y fuera de la Unidad Educativa, en este caso, esta tiene contacto directo con el comportamiento de los empleados en relación con la misión y la visión, basado esto

en una estructura organizacional adecuada, la cual está constituida por cada una de las partes que la conforman y la disposición que ellas adoptan. De esta manera, la estructura de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección como por ejemplo, el de coordinación, de comunicación, de decisión, de control, etc., y como se acotó anteriormente sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Para organizar adecuadamente cualquier organización numerosos autores presentan algunos principios básicos, entre ellos Urwick 1952 y George Terry, (citado por Melinkoff, R. 1990).

1. La organización tiene que ser concebida de manera tal que sea un medio para lograr una acción efectiva y eficiente; esto es, que la empresa alcance los fines y los objetivos que se planifican, utilizando la menor cantidad de recursos en el menor tiempo posible.
2. Hay que establecer los niveles jerárquicos que representen la autoridad de dirigir.
3. Debe existir una autoridad suprema a la cual debe corresponder la máxima responsabilidad en todo lo relativo a los fines de la institución y ejecución de las funciones.
4. Toda estructura organizacional se crea de acuerdo con el trabajo que debe realizar.
5. La extensión del número de esas unidades depende de la cantidad

y la calidad del trabajo que se realiza.

6. El conjunto de deberes (actividades y labores) deben agruparse de acuerdo a su semejanza para evitar disgregación y dispersión.
7. La autoridad, la responsabilidad y los deberes de cada unidad de la estructura y los cargos inherentes a estas, deben ser descritos con detalles en un instructivo.
8. Las relaciones entre las diferentes unidades deben ser claras en todo momento.
9. La forma de una organización, ya sea centralizada o descentralizada se establece de acuerdo con un conjunto de factores, tales como las condiciones institucionales, sociales, la capacidad de los directivos subalternos, ámbito geográfico, etc.

A estos principios pueden agregarse dos o más relacionados al control y evaluación.

10. Ninguna persona deberá supervisar a más de seis subordinados cuyos trabajos se relacionen entre sí.
11. La máxima autoridad de cada unidad deberá supervisar y brindar asesoramiento continuo a cada uno de los miembros de la misma.

La estructura de la organización y el organigrama pueden tener dos clasificaciones: estas son según la presentación de la información: analíticos, generales y suplementarios, y según la forma y disposición geométrica: verticales, horizontales, escalares, circulares o concéntricos. Se explica:

- a. **Vertical tipo clásico:** se presentan en forma de pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente, también llamado piramidal.
- b. **Horizontal:** es considerado una modalidad del vertical, porque representa a la estructura sin mayores alteraciones pero con una disposición en el espacio de izquierda a derecha.
- c. **Escalar:** las características de este modelo son que no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres que se complementan con organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales, si se desea.
- d. **El Circular o Concéntrico:** los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de dentro a afuera y en orden de importancia. Teóricamente se expresa que este tipo de estructura organizacional favorece las relaciones interpersonales.

Además de estas clasificaciones, existe una más reciente y actual denominada *Organización por proyecto* la cual puede montarse en paralelo a cualquier estructura organizacional de las antes expuestas.

En el área de la administración se entiende por proyecto según Melinkoff (1990): "la combinación de recursos

humanos, materiales, equipos, espacio y otros, organizados en forma temporal para el logro de objetivos empresariales" (Ej.: la solución de un problema). Además es un proceso único que una vez consumado entrega los medios que se proponía obtener y que está constituido por muchas actividades diferentes, pero que se ligan entre sí por los requerimientos de las secuencias" (p. 10).

Así, este modelo de organización consta de los siguientes elementos:

1. Una estructura organizativa específica, no tradicional.
2. Un sistema de información y control más eficaz
3. Desarrollo de una cultura una nueva cultura organizacional.

Su estructura organizativa consiste en ordenar los recursos tanto humanos como materiales de acuerdo al proyecto, es decir, se congregan los miembros de la organización con más conocimientos en el área problema (preferiblemente constituir un equipo multidisciplinario) se nombra un equipo de trabajo cuyo rol es informar al nivel máximo ejecutivo o directivo en relación al trabajo alcanzado en un tipo determinado para su culminación. Esta estructura puede experimentar cambios a medida que se cumple el proyecto.

El control debe realizarse tanto verticalmente en la estructura original como horizontalmente en la estructura paralela: buscando medir el desempeño de la función del proyecto como su relación con las metas.

Por la característica interdisciplinaria del proyecto las actitudes y relaciones de sus miembros deben estar encaminadas al trabajo de equipo y a la cooperación, como lo explica Argyris (citado por Melinkoff, 1990), a cada miembro se le asigna igual grado de responsabilidad y autoridad para resolver el problema y se espera que todos trabajen como una unidad coherente; pues de no ser a 1 seguro que el objetivo común no será alcanzado. (p. 84)

Cuando se disertan varios proyectos, la organización forma una estructura matricial cuyo orden deja de ser monocéntrico y cambia por uno dúo-céntrico, es decir ya no hay un solo jefe sino dos y su estilo de dirección es flexible, el jefe funge como un facilitador.

2.3. La Dirección

Es la etapa del proceso que relaciona a todos los miembros de la organización en el logro de la misión y la visión de la misma, ya que cada uno de ellos en los diversos niveles de la estructura deben conducir algún proceso para obtener los propósitos esperados que contribuyan a alcanzar el ideal general de la organización.

La dirección en la gestión administrativa es la etapa más importante, porque a partir de ésta se genera la calidez en las relaciones humanas, altos niveles de motivación y una acertada comunicación.

Por esta razón, un líder se considera eficiente cuando considera a sus subalternos demostrándoles apoyo, reconociéndoles como seres

humanos importantes y útiles, estimulándolos y ayudándolos a desarrollar sus potencialidades, también cuando delega en ellos responsabilidades y les permite participar activamente en la toma de decisiones.

2.4. El control y seguimiento

Es la etapa que finaliza el ciclo administrativo, consiste en el monitoreo del desempeño y desenvolvimiento de las etapas anteriores de la gestión administrativa. Su función fundamental es comparar las acciones con los objetivos para hacer las correcciones pertinentes con la finalidad de prolongar la vida eficiente y eficaz de la organización.

Según el enfoque situacional esta etapa consta de 2 pasos, que son:

- Establecimiento de normas.
- Medición del rendimiento en comparación con las normas y los planes:

Este momento de la administración se corresponde, con la supervisión escolar, la cual se define legalmente en el Art. 33 del Proyecto de Ley de Educación en Discusión como el proceso único e integral, cuya organización, metodología y régimen técnico y administrativo deberán estar acordes con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. También en el Art. 150 de la misma Ley expresa que la supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de educación garantiza el logro de los fines, previstos en la Constitución Nacional, en la Ley Or-

gánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación.

En la actualidad la supervisión escolar se concibe como la ayuda técnica, amable y oportuna que los jefes medios de la estructura escolar proporcionan a los entes operativos de la misma, en este caso los docentes.

La supervisión deberá producirse en un estado de entendimiento mutuo, de empatía y cooperación. Esta concepción se dirige por lo tanto, hacia la acción de grupo, la investigación de causas y efectos, para buscar soluciones a los problemas, por esto debe ser objetivo y experimental en sus métodos, promoviendo la participación y la cooperación entre los miembros de la institución escolar.

Dentro de una Unidad Educativa los coordinadores docentes o jefes de departamentos y de área, son los encargados de responder solidariamente junto con el personal directivo sobre la gestión administrativa y académica del Plantel Art. 69 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, pero agregando la concepción integradora de la docencia en el Art. 34 del Proyecto de Ley, el cual expone textualmente que esta dirección ha de ejecutarse con las comunidades de padres y representantes, ejerciendo para esto la supervisión y control en el área de su competencia, rindiendo cuentas de sujeción a través de informes diarios, mensuales de lapso y anuales, según sea el caso.

Así se cumple el Art. 154 del Reglamento General de Ley Orgánica de Educación en el cual se especifican estos objetivos.

- Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
- Ejercer la inspección y vigencia por parte del Estado, representado en el Ministerio de Educación.
- Evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos.
- Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector educación.
- Participar en la ejecución y verificación de las políticas educativas del Estado.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de las servicios correspondientes.
- Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa.
- Evaluar el rendimiento del personal docente y de los propios Jefes Medios. Esto implica la implementación de la evaluación, autoevaluación y coevaluación del personal.

Este marco legal implica una concepción ecléctica del control y seguimiento escolar, ya que plantea objetivos que se identifican con:

"El enfoque tradicional de la misma como inspeccionar, vigilar, garantizar, pero también busca por otra parte estimular el desarrollo profesional del docente y ofrecer mayores niveles de participación a la comunidad en general, lo que le enmarca en el enfoque actual" (Requeijo 1995, p. 50)

La función supervisora en los planteles se realiza tomando en cuenta la estructura organizativa (Figura 1).

- La supervisión escolar entendida de esta forma se realiza a los fines de lograr aumentar el grado de madurez profesional del personal docente, alcanzar el perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para consolidar las relaciones entre la escuela-comunidad; y determinar las nuevas expectativas de la institución.
- Por esta razón la supervisión presenta enfoques tradicional y actual (Figura 2).
- Para desarrollar este enfoque ecléctico de la supervisión o control debemos contar con un jefe de departamento y de área que:
- Sea organizado y base su función en planes y cronogramas que dirijan su desarrollo.
- Que utilice variedad de técnicas y métodos.
- Que cree un clima de empatía con el profesor por hora.
- Que utilice la comunicación eficaz.
- Que la realice en un clima de cooperación, con carácter de orientación y para superar las deficiencias detectadas.

Figura 1
Niveles jerárquicos de la supervisión en el plantel



Fuente: Figura reelaborado por el investigador con base al texto de Requeijo, 1995.

Figura 2

Enfoque Tradicional	Enfoque Actual
<p>Correctiva Focalizar errores y superarlos.</p>	<p>Preventiva Prever las situaciones para evitar mayores condiciones negativas.</p> <p>Constructiva Detectar las fallas para determinar criterios comunes de acción desarrollando perfiles personales y profesionales acordes con la visión y misión de la Unidad Educativa.</p> <p>Creadora Permite mejorar cada día más, aunque lo que tenemos sea bueno. Basado en la teoría de la organización que aprende.</p>

Fuente: Figura reelaborado por el investigador con base al texto de Requeijo, 1995.

3. Las organizaciones inteligentes

- El Profesor Valecillos en su Revista editada en 1996 sintetiza e integra los enfoques teóricos de los representantes más resaltan-

tes de la teoría que sustenta esta investigación: "Las organizaciones que aprenden", estos son: (Agyris (1980) Swieringa y Wierdsman (1980), Senge (1992) y Bernal (1993)).

- A continuación se presenta la reelaboración de dicho trabajo en una forma sencilla y gráfica que facilita su comprensión:

Características de las organizaciones inteligentes

- Todos los miembros de la organización tienen una concepción sistémica del proceso administrativo, la definen como un todo compuesto de varios elementos que cumplen con unas funciones específicas para alcanzar un fin común, por esta razón, se sienten parte de la organización y como tal comprometidos en las acciones de mejorar continuamente ese todo. En otras palabras, el grado de participación de los miembros en estos procesos administrativos es alto.
- Estas organizaciones conciben las relaciones con el medio que los rodea como un proceso sistemático, es decir, el medio les provee de los insumos necesarios para funcionar y, al mismo tiempo recibe los resultados del proceso que experimenta la misma en una unidad educativa, por ejemplo, los educadores, los recursos materiales y debe egresar un hombre formado íntegramente, tal y como lo necesita la sociedad. Esto implica para la organización la búsqueda de la eficacia y eficiencia en función del entorno. Para alcanzar esto debe convertirse en una organización cambiante de acuerdo a la dinámica social en la que se encuentran, ya que esta es la manera de alcanzar óptimamente sus metas y objetivos. Así estas organizaciones se autocorrigen y se renuevan.
- Utilizan de manera efectiva sus recursos, ya que integran armónicamente las necesidades y deseos de sus miembros y la misión de la organización. Esto implica que las personas que la componen conozcan esta misión, la acepten y la desarrollen a través de sus tareas.
- Los problemas que se presentan en la organización son considerados como interesantes indicadores de cambio, por ende, se hace necesario implementar procesos de aprendizajes sobre la base de aspirar solucionar estos problemas.
- Estas organizaciones consideran que aprender es cambiar de conducta y el propósito del cambio es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas del que aprende. Este aprendizaje se lleva a cabo mientras se trabaja y la modalidad es realizar el trabajo en equipo, para obtener una mayor competencia dentro de la organización. Esto significa que una organización sólo puede aprender cuando sus miembros lo hacen, si no hay aprendizaje individual no puede haber aprendizaje organizacional. Sin embargo, una organización no aprende de manera automática cuando los individuos aprenden algo; el aprendizaje organizacional se origina de la reflexión en equipo acerca de cada uno de los aprendizajes individuales, este fenómeno se denomina entropía interna.

Este tipo de organizaciones alcanza el autoconocimiento, los miembros saben lo que pueden hacer (reglas) son conscientes de lo que saben: suposiciones y argumentos subyacentes (insight), y también son conscientes de lo que son en el mismo y de lo que es deseable (principios). A partir de estos tres niveles de autoconocimiento se producen tres niveles de aprendizaje que son de un solo ciclo, de doble ciclo, de tres ciclos.

- **De un sólo ciclo:** Cuando se provoca un cambio en las reglas existentes.
- **De un doble ciclo:** Cuando se provoca un cambio en las reglas, pero también en los supuestos y argumentos subyacentes (insights).
- **De tres ciclos:** Cuando además de producir cambios en las reglas y en los insights, se efectúa en los principios de la organización poniéndose en discusión la posición, la identidad y la misión de la misma.
- Además de estos niveles de aprendizaje que debe alcanzar la organización inteligente, también deben producirse en ella los siguientes tipos de aprendizaje:

El aprendizaje sistemático: El cual consiste en un ciclo de varios pasos que son hacer, reflexionar, pensar y decidir. Esto lleva a pensar que en las organizaciones inteligentes el pensar y el hacer no están separados, sino unidos a través del reflexionar y decidir como un proceso continuo.

El aprendizaje consciente: Que se define como metódico, originado del cuestionamiento entre los miembros de la organización acerca de ¿Que se está habiendo? ¿Cómo? ¿Por qué? y ¿Con qué propósito?, todo para obtener mi concepto acerca de cómo puede solucionarse un problema concreto. Es también acumulativo y progresivo y lleva a mayores niveles de competencia.

El aprender a aprender: Es el tipo de aprendizaje que orienta al desarrollo del potencial para aprender a aprender, es decir, meta-aprendizaje. Se basa en el autoconocimiento que los miembros de la organización alcanzan acerca de sus competencias o incompetencias colectivas.

- En este tipo de organización inteligente existen buenas relaciones interpersonales. Los miembros se preocupan unos por otros, existe entre ellos alto grado de confianza, responsabilidad, honestidad y un profundo sentido de libertad.
- Los miembros de esta organización buscan su desarrollo y crecimiento personal.
- Los miembros de la organización critican constructivamente los problemas que se originan en la misma, ya que esperan que se solucionen.
- La gente está motivada y siente satisfacción laboral, por esto tienen iniciativa ante la solución de los problemas, no se preocupan por su status sino por la respuesta oportuna a la problemática.

- El estilo de liderazgo es flexible, cambia según la situación o la persona, se promueve un alto sentido del orden y un alto grado de innovación.
- Da la oportunidad para que los miembros de la organización tengan influencia en la manera que se relacionan con su trabajo, la organización y su ambiente.
- Se concibe a cada individuo como un ser humano que tiene un conjunto complejo de necesidades que

son importantes para su vida. su familia, su comunidad y su trabajo.

Además de todas las características señaladas anteriormente, una organización inteligente (que aprende) debe considerar el desarrollo en el plano instrumental de los componentes de la organización que a continuación se enuncia. Figura 3.

Alcanzar este logro implicaría además de aprendizajes individuales, aprendizajes colectivos y como consecuencia un cambio organizacional. Figura 4.

Figura 3

ESTRATEGIAS

Son metas de la organización y la manera en la que esta busca alcanzarla.

2. Desarrollo Continuo
3. Dirigido al cumplimiento de la misión.
4. De corto y mediano plazo.
5. Racionales e intuitivas.
6. Activas y proactivas.
7. Tomadas de diversos enfoques.

ESTRUCTURA

Es la división y el agrupamiento de las tareas, actividades y responsabilidades. Esta determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.

8. Redes Orgánicas
9. Unidades y equipo combinados flexiblemente.
10. Descentralizada.
11. Mezcla de pensadores y hacedores.
12. Coordinación a través de discusión.

CULTURA

Es la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización.

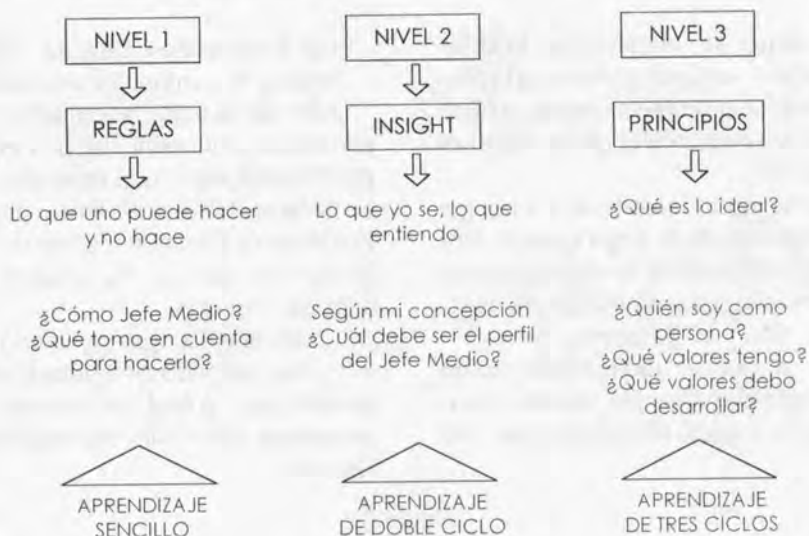
13. Orientada a las tareas
14. Flexible.
15. Orientada a la resolución de problemas.
16. Creativa.

LOS SISTEMAS

Son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (información, comunicación, toma de decisiones) y los flujos (bienes y efectivos).

17. Sistema de Apoyo
18. Información para reflexionar sobre el sistema.
19. Información para actuar dentro del sistema.

Fuente: Diseño del investigador.



Fuente: Diseño del investigador.

Figura 4



Fuente: Diseño del investigador.

Tal y como lo afirma Swieringa y Wierdsma (1992) "una organización aprende no solo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando como resultado de esto, otros miembros actúan diferente" (p. 25)

En conclusión, según este enfoque la organización es la combinación de reglas, insights y principios, es decir:



Resumen del enfoque de la organización que aprende

Ciclo de aprendizaje	Área de aprendizaje	Nivel de aprendizaje	Resultado de aprendizaje
Sencillo	Reglas (lo que se debe hacer)	Obligaciones y premisas	Mejoramiento
Doble	Insights (Lo que se sabe y se entiende)	Conocimiento y Entendimiento	Renovación
Triple	Principios (Lo ideal)	Valor y Voluntad	Desarrollo

Fuente: Diseño del Investigador.

Referencias Bibliográficas

ACKOFF, R. (1994) **Rediseñando el Futuro** (1ra. Edición). México. Editorial Limusa.

ARIAS F. (1980) **Administración de Recursos Humanos** (2da. Edición). México: Biblioteca Ciencias de la Administración.

ARGYRIS, S. y Otros (1993). **Acción Science**. (1ra. Edición) EEUU. Editorial The Lossey Dass.

BLANCO A. y Otros (1989). **Desarrollo de Directivos y Calidad Total en la Organización** (1ra. Edición). EEUU. Editorial ESIC.

COLON A. y Otros (1985). **Teoría y Metateoría de la Educación**. (1ra. Edición), México. Editorial Trillas.

CONSTITUCIÓN NACIONAL. Enmienda No. 2. (Año 1961 mes 01 día 23). Congreso de la República. Gaceta oficial No. 3119 (Año 1983, mes 03, día 26).

CHIAVENATO, I. (1990). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (3ra. Edición). EEUU. Mc Graw Hill.

DENISON, D. (1986). **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional** Serie Empresarial. (1ra. Edición) México. Editorial Legis.

DESSLER, G. (1990). **Organización y Administración. Enfoque Situacional** (1ra Edición). EEUU. Prentice Hall.

- GARCIA, H.M. (1986). **La Organización Escolar**. (2da. Edición). Colombia. Editorial Ancel.
- GARDIE, O. (1990). **Creatividad en la Organización** (1ra. Edición) México. Editorial Limusa.
- GOMEZ G. y Otros. (1994). **Dirigir es educar** (1ra Edición) EEUU. Mc Graw Hill.
- HAMMER, M. y Otros (1994). **Reingeniería** (1ra. Edición). EEUU. Grupo Editorial Norma.
- HAMPTON, D. (1991). **Administración**. (7ma. Edición). EEUU. Mc Graw Hill.
- ISAACS, D. (1991) **Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos**. (1ra Edición) Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- JONG, S.G. y Otros. (1993). **Las Organizaciones del Mañana. Desafíos y Estrategias**. (1ra Edición) México. Editorial Trillas.
- JURAN, J.M. y Otros. **Manual de Control de Calidad**. (Volumen I) (1^{ra}. Edición) EEUU. Mc Graw Hill. Interamericana de España, C.A. de Educación. (Año 1980 mes 07, día 28)
- Ley Orgánica de Educación**. Fecha de Publicación (Año 86 Mes 01, Día 22). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 1429. Primera Edición.
- MELINKOFF, Ramón (1990). **La Estructura de la Organización** (1ra Edición). Caracas. Editorial Panapo.
- MOYER, H. (1998). **La Creatividad en las Organizaciones Inteligentes**. (1ra. Edición). Maracaibo – Estado Zulia. FACES.
- PROYECTO DE LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN**. (Enero 2001). Asociación Civil Asamblea de Educación. Caracas. Venezuela.
- REGUEIJO, R. (1995). **Administración Escolar**. (3^{ra}. Edición). Venezuela. Editorial Biosfera.
- RODRÍGUEZ, N. (1990). **Investigación en Educación**. (1ra. Edición). Venezuela. UCV.
- SENGE, P. (1992-93). **La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en las Organizaciones Inteligentes**. (1ra. Edición). México. Editorial Juan Gránica.
- SWIERINGA, J. y Otros. (1992). **La Organización que Aprende**. (1ra. Edición). EEUU. Addison-Wesley Iberoamericana.
- VALECILLOS, C. (1996). **Desarrollo de las Organizaciones Inteligentes. Aprender a Aprender en la Organización**. (1ra Edición). Maracaibo – Venezuela. Ediluz. Editorial de la Universidad del Zulia.
- VALECILLOS, C. (1998). **Valores, Procesos y Tecnología del Desarrollo Organizacional y el Enfoque Inteligente**. (1^{ra} Edición). Maracaibo – Venezuela. FACES. Instituto Rental de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- VALBUENA, R. (1998). **Administración de Personal**. (2da. Edición). México. Ediciones Vega.
- BURGOS, José (1992). **Programa de Adiestramiento para la Calidad de la Gestión Escolar**. Tesis de Maestría. Universidad del Zulia. Maracaibo, Edo-Zulia.
- CINTERPLAN (1993). **Planificación Estratégica**. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa II. (1era Edición) Caracas: Autor
- ESPINOZA, I. (1996). **Modelo de Investigación - Acción**. Trabajo de Ascenso. LUZ. Maracaibo – Edo. Zulia.

- ESTABA, B. (1993). La Reforma del Estado, (1^{ra}. Edición). Caracas: UCV
- Liceo Baralt, Departamento de Evaluación (1978). Reglamento Interno del Liceo Baralt. Maracaibo. Autor.
- MEZA, Mildred y Otros (1995). **Estilo Gerencial de la Escuela Venezolana**. Trabajo de Investigación. Universidad Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.
- SAPONE, Carmelo y Otros (1991). A Fourwane model for Supervision and Evaluation. Trabajo de Investigación. Universidad de Minesota. EE.UU.
- Ministerio de Educación. Año Escolar 1994-1995. Memoria y Cuenta. Caracas. Autor.
- VALBUENA, Nexy (1997). **Un Estudio sobre la Motivación Laboral del Personal Obrero de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ**. Tesis de Maestría. LUZ. Maracaibo, Edo. Zulia.
- VALECILLO, Cesar (1994). **Proceso de Consultoría en Aceros Santa Rosa, S.A. de C.V.** Tesis de Maestría. UDEM. México.
- ZABALA, Carmen (1993). **Participación de la Comunidad en la Gerencia de las Instituciones Educativas. Caso: C.D. Dr. Jesús Enrique Lossada**. Tesis de Maestría. LUZ. Maracaibo – Edo. Zulia.